

# **Estrategia de Intervención Territorial**

## **Fundación Casa de la Paz**

Septiembre 2012



**Fundación  
Casa de la Paz**

*Educación y  
Acuerdos para la  
Sostenibilidad*

# Índice

Índice .....	2
Estrategia de Intervención de Casa de la Paz.....	3
Síntesis.....	3
Presentación.....	7
1. Contexto: Chile, medio ambiente y participación .....	8
2. Conceptos y supuestos centrales .....	10
2.1 Desarrollo sustentable, derechos humanos y participación ciudadana.....	10
2.2 Impacto colectivo y gobernanza ambiental .....	13
3. Estrategia de intervención de Casa de la Paz.....	18
3.1 Objetivos y lógica general .....	18
3.2. El rol de Casa de la Paz: articulación intersectorial y fortalecimiento de competencias de actores locales.....	19
3.2.1 Articulación intersectorial .....	21
3.2.2.1 Participación ciudadana para el desarrollo sostenible .....	27
3.2.2.2 Gestión municipal para el desarrollo sostenible.....	32
3.2.2.3 Relaciones sostenibles de la empresa con actores locales .....	36
Bibliografía .....	41

# Estrategia de Intervención de Casa de la Paz.

## Síntesis

### ¿Qué es esto de “la estrategia”?

Resultado de la reflexión del equipo profesional, el aprendizaje obtenido en nuestros 29 años de experiencia e investigación de fuentes secundarias, la nueva Estrategia de Intervención de Casa de la Paz corresponde al marco conceptual con que la fundación trabajará en los territorios y será la base para el diseño y ejecución de nuestros proyectos. Nace de la inquietud dar un paso mas adelante en nuestro trabajo para estar en sintonía con los profundos cambios de contexto, e incrementar nuestra capacidad de incidencia social alineada con el cumplimiento de nuestra misión institucional.

### ¿Cuáles son las principales ideas en que se basa esta estrategia?

<b>Nuestra misión</b>	<i>Educar, establecer vínculos y articular acuerdos entre la comunidad, las empresas y el gobierno para promover una convivencia sustentable con el medio ambiente, socialmente justa y económicamente viable.</i>
<b>Contexto socioambiental del país</b>	Observamos que existe una gran asimetría e ineficiencias en la forma en que se distribuyen tanto bienes como cargas ambientales, así como en el poder de incidencia en decisiones vinculadas al medio ambiente. La normativa ambiental es insuficiente para asegurar derechos y participación social, y presenta importantes obstáculos para aplicarse de manera efectiva y descentralizada. En general los actores de diferentes estamentos vinculados con las decisiones ambientales no se están comunicando ni articulando dado que, por la historia compartida y los prejuicios, no existen niveles mínimos de confianza que la permitan.
<b>Los Derechos Humanos</b>	Creemos que los temas socioambientales son temas de Derechos Humanos. Debemos ser capaces de identificar las brechas y promover su garantía, así como utilizar los Derechos Humanos como criterio primordial en todo nuestro quehacer. El desarrollo sustentable es aquel que respeta y promueve los Derechos Humanos, tanto para generaciones presentes como futuras y que, por lo tanto, está construido en base al ejercicio del poder (participación) de quienes son parte de un determinado territorio. El desarrollo sustentable requiere un ejercicio pleno de derechos así como de las responsabilidades individuales y colectivas.
<b>La participación ciudadana</b>	Entendemos la participación ciudadana como la capacidad efectiva de personas y comunidades de ejercer poder en los asuntos que afectan la garantía y el ejercicio pleno de sus derechos y, por lo tanto, de elegir y

	mejorar sus condiciones de vida. Por su parte, la existencia de espacios efectivos para la participación constituyen un estímulo para que los ciudadanos asuman también un mayor compromiso respecto de sus responsabilidades en el ámbito socioambiental. Creemos que la participación, siendo un fin y un medio, es una condición sin la cual no es posible un desarrollo sustentable y, por lo tanto, su promoción es parte fundamental de nuestro quehacer.
<b>La articulación de actores</b>	Creemos que los problemas socioambientales son complejos y que, por lo tanto, para su solución es necesario generar alianzas entre diferentes actores (ciudadanía, privados, sector público, centros académicos). Esta articulación de actores implica procesos de largo plazo que pueden ser facilitados. La articulación contribuye también a la gobernanza ambiental, pues implica una toma de decisiones participativa y descentralizada y, por lo tanto, coincidente con las aspiraciones territoriales locales.
<b>La mirada territorial</b>	Creemos que la unidad de desarrollo y de intervención es el territorio, entendiendo este como una unidad geográfica, socioeconómica y cultural, cuyos actores la comprendan como tal. Buscamos la integración de los actores y recursos locales, para abordar los temas socioambientales. Esta mirada territorial considera el contexto nacional y global.

### ¿Qué queremos lograr con la estrategia?

Concretamente buscamos que, por medio de un trabajo coordinado, comunidades, gobiernos locales, empresas y otros actores, enfrenten los desafíos socioambientales del propio territorio, especialmente aquellos relacionados con el deterioro ambiental y el acceso a servicios de los ecosistemas. Por ejemplo: la mala calidad del aire, la contaminación de un curso de agua, ruidos molestos, escasez de áreas verdes, entre muchos otros.

### ¿Cómo queremos lograrlo?

Por medio de dos procesos complementarios:

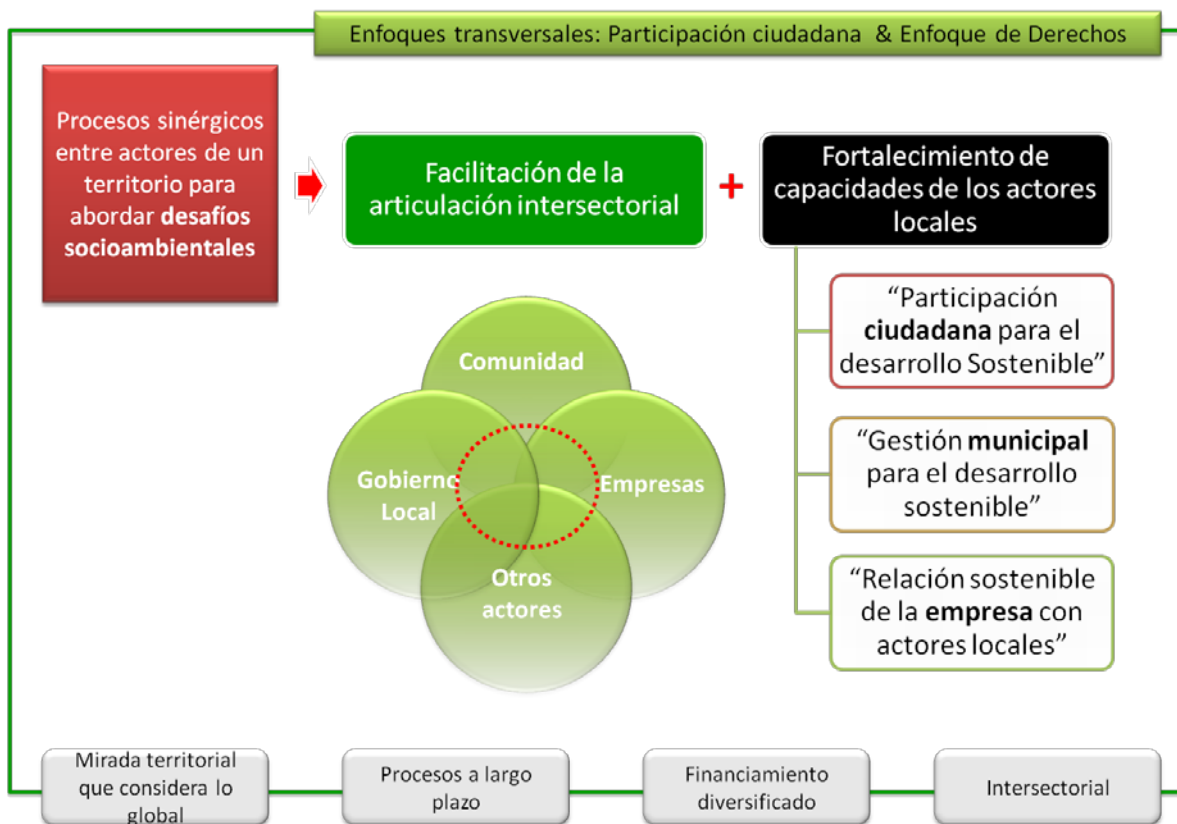
- **Promoviendo y facilitando la relación entre los distintos actores para que puedan trabajar juntos e identificar oportunidades.** Lo que llamamos “articulación intersectorial”.
- **Fortaleciendo capacidades** en cada uno de estos actores, en base a tres formas de trabajo, una para cada actor: “Participación ciudadana para el desarrollo sostenible”, “Gestión municipal para el desarrollo sostenible” y “Relaciones sostenibles de la empresa con actores locales”.

Es una propuesta de implementación:

- **Flexible:** debe ser adaptada a cada situación en particular.
- **Modular:** estos dos procesos tienen valor en sí mismos y pueden ejecutarse; por sí solos.

- **Gradual:** va desde procesos más simples de alianzas intersectoriales hacia los más complejos, avanzando de manera progresiva hacia el cumplimiento de mayores umbrales de derechos.

## Estrategia de Intervención Casa de la Paz



### ¿Cómo hacemos que los actores *trabajen juntos*?

Generando espacios de encuentro y facilitando procedimientos de diálogo entre los diferentes actores (ciudadanía, Estado, empresas y otros), tendientes al Bien Común. A partir de un desafío socioambiental compartido, representantes de los intereses involucrados forman una “comité de iniciativa”, el que se encarga de coordinar las acciones entre todos los participantes para lograr el objetivo común, fijándose metas a corto, mediano y largo plazo. Casa de la Paz facilita el proceso y asesora metodológicamente las instancias de encuentro.

Para que la relación sea sostenible, es necesario un financiamiento diversificado, la identificación de una agenda compartida y la generación de una estructura y mecanismos que permitan comunicación y toma de decisiones participativas, que representen en forma equilibrada los distintos intereses en juego.

### **¿Qué buscamos cuando trabajamos con la *comunidad*?**

Que las comunidades sean capaces de convertirse en protagonistas en los asuntos referidos a la garantía y el ejercicio pleno de sus derechos y, por lo tanto, puedan elegir y mejorar sus condiciones de vida. Esto por medio de alianzas y acciones de incidencia con y hacia el Estado y actores privados, así como de iniciativas autogestionadas.

### **¿Qué buscamos cuando trabajamos con el *municipio*?**

Que el municipio cree condiciones para promover la gobernanza ambiental, es decir, que se distribuya mejor el poder, que se actúe con transparencia y democracia, de modo que todos los actores participen y tomen decisiones informadas y conscientes de los impactos ambientales, económicos y sociales en el territorio.

Que cuente con una unidad ambiental fortalecida que aplica un enfoque participativo y potencia gradualmente procesos y prácticas que incorporen la sustentabilidad de manera transversal en la gestión del municipio.

### **¿Qué buscamos cuando trabajamos con las *empresas*?**

Que las empresas se vinculen con el entorno local de manera ética, social, económica y ambientalmente responsable, respetando los derechos humanos y participando en los procesos de articulación del desarrollo sostenible del territorio donde se asienta.

Que consideren las relaciones con actores locales como parte esencial de su accionar, incluyendo algunos procesos en su agenda corporativa, y cuenten con equipos con las habilidades y competencias necesarias para planificar estratégicamente y relacionarse adecuadamente.

## Presentación

Luego de 29 años de experiencia que incluye, entre otras áreas, el trabajo con grandes empresas y comunidades afectadas por proyectos de inversión, Casa de la Paz ha llegado a la conclusión que el actual modo de relacionamiento que incluye gestión de impacto y gestión social, no es suficiente y que, por lo tanto, es necesario innovar. Nuestra organización se encuentra actualmente en un proceso de recapitular aprendizajes y repensar la forma en que logra cumplir con su misión.

En este contexto se inicia una serie de conversaciones, principalmente dentro del equipo directivo y junto a otros actores, en torno al “norte” de nuestra organización; se debate qué queremos conservar, qué queremos dejar de hacer, en qué territorios intervenir, con qué actores trabajar, cómo financiar y cómo implementarlo. En definitiva, se busca generar una nueva estrategia de intervención, rescatando la experiencia de la organización e incorporando algunos nuevos elementos que permitan marcar la diferencia en cuanto a impacto y coherencia con nuestra misión, con respecto a lo que se ha hecho hasta ahora.

Hasta ahora, desde Casa de la Paz se ha realizado más bien un trabajo bilateral para facilitar la relación empresa-comunidad. Sin embargo, se quiere llegar hacia un escenario donde se avance hacia el acuerdo y concreción de objetivos de interés común orientados hacia el desarrollo sostenible del territorio, con una mayor diversidad de actores involucrados.

El presente documento plantea cómo puede intervenir la organización a nivel territorial. Describe la estructura de la propuesta, los programas y líneas de trabajo que comprende y, en términos generales, la lógica de su implementación. Sus contenidos han sido socializados, validados y enriquecidos en diferentes instancias a las que ha tenido acceso la totalidad del equipo de Casa de la Paz. Es, por lo tanto, fruto de un trabajo colaborativo que rescata el conocimiento de la organización. Es importante aclarar que se trata de un documento que está y estará permanentemente sujeto a la discusión y profundización, pues se irá alimentando de las experiencias con los nuevos proyectos que incorporan elementos de estrategia. Esta propuesta se construye en base a experiencia de Casa de la Paz, el enfoque de derechos humanos, el concepto de participación ciudadana, los planteamientos sobre de impacto colectivo y gobernanza ambiental y la revisión de experiencias latinoamericanas, recogiendo además recomendaciones de diversos organismos como la ONU, la IFC y el ICMM.

## 1. Contexto: Chile, medio ambiente y participación

Chile se caracteriza por una fuerte desigualdad que se manifiesta en todos los ámbitos sociales dividiendo al país en grupos privilegiados y excluidos en términos de la garantía de derechos. El tema medioambiental no es la excepción a esta realidad.

Los impactos y riesgos ambientales son asumidos por los sectores menos favorecidos de la población, generalmente los pobres y los indígenas (Universidad Diego Portales, 2010), al tiempo que la toma de decisiones sobre temas ambientales y de desarrollo está marcada por fuertes diferencias de poder de los distintos grupos involucrados. La concentración de impactos de varias industrias en las comunas periféricas de la Región Metropolitana, o la escasa capacidad de injerencia que han tenido muchas comunidades indígenas en relación a las condiciones de instalación de grandes proyectos en sus territorios, son una muestra de ello.

Esta situación revela la necesidad de mejorar la institucionalidad y normativas ambientales que claramente están siendo insuficientes para garantizar la equidad ambiental. Por otra parte, es imperativo fortalecer la *gobernanza ambiental*, entendida como una forma de gobernar que implica que los actores de un territorio participen y tomen decisiones informados y conscientes de las consecuencias ambientales, económicas y sociales (Delgado, L. *et al.*, 2007). Se trata de descentralizar las decisiones y generar mayor poder en los territorios en cuanto a su desarrollo.

Pero esta forma de relación se hace imposible sin niveles mínimos de entendimiento y confianza que permitan a los actores trabajar en conjunto. Los bajos niveles de confianza hoy existentes se explican, en parte, por las viciadas formas de relación que han primado en estos temas. Por una parte están los daños causados a las comunidades por la ejecución de grandes proyectos de inversión sin las suficientes medidas de prevención y mitigación, donde los casos más dramáticos tienen que ver con gravísimos daños a la salud. Tampoco han contribuido a mejorar la confianza iniciativas de relacionamiento con la comunidad asistencialistas y desarticuladas, e implementadas sin participación comunitaria y sin una visión de desarrollo. Muchas comunidades han caído también en el juego de la demanda asistencialista, mientras que otras se ven sin herramientas para luchar contra los impactos y han tenido que conformarse con compensaciones. Por su parte, los gobiernos locales han mantenido un modesto rol en materia de protección del medio ambiente y de la ciudadanía.

**Creemos en la posibilidad de entendimiento entre estos actores. Evidentemente existen trabas desde la disposición, contexto y competencias, pero también hay oportunidades que es necesario aprovechar para promover un desarrollo más sustentable y con respeto a los derechos humanos.**

Estamos ante una ciudadanía más empoderada y consciente de la posibilidad real de exigir sus derechos, donde muchos tienen una visión de desarrollo que ya no es compatible con las políticas de compensaciones y mitigaciones. Estamos en un escenario donde los conflictos



socioambientales se han incrementado, agudizado y tienen mayor visibilidad pública, tomando relevancia más allá de los territorios donde surgen. La inmediatez de las comunicaciones implica además comunidades con mayor fuerza, visibilidad y trabajando en redes. Por otra parte, el derecho a consulta que establece el Convenio 169 de la OIT agrega una oportunidad para mejorar la normativa y apuntar a procesos más participativos en el caso de los territorios indígenas.

A pesar de este empoderamiento, muchas comunidades aún están débiles en cuanto a capital social, competencias e información para ejercer poder en los temas socioambientales que les competen y, por lo tanto, se ven con escasas posibilidades de injerencia en lo que sucede ambientalmente en su territorio.

Por su parte, los gobiernos locales demandan acceso a mayores beneficios de las inversiones hechas en sus territorios y reclaman injerencia con respecto a la instalación de proyectos y las decisiones asociadas a estos. Muestra de ello son los movimientos intersectoriales como el iniciado en Calama el año 2010. A pesar de esto, la mayoría carece de una voluntad política para implementar una forma de gobernar más inclusiva y de competencias técnicas en temas ambientales. De la misma forma, la institucionalización del tema ambiental es aún muy precaria, y no se está logrando aprovechar los instrumentos de gestión disponibles a favor de una participación ciudadana más activa. En este sentido existe una oportunidad en cuanto a la nueva normativa de creación de unidades ambientales en los municipios

Por último, las empresas están algo más conscientes de que el factor socioambiental es de alto riesgo para sus grandes proyectos de inversión, por lo que le están poniendo mayor atención. Sin embargo, las competencias y la sensibilización para relacionarse con las comunidades con mayor horizontalidad y bajo un enfoque de derechos es aún escasa, a pesar de que incluso organismos empresariales internacionales como el ICMM, ya proponen políticas que incluyen mayor transparencia y e inclusión del tema de derechos humanos.

Nuestra apuesta es que mediante el desarrollo de capacidades para el diálogo y la articulación de actores en el territorio podemos avanzar hacia una convivencia sustentable con el medio ambiente, socialmente justa y económicamente viable, en línea con lo que plantea la misión de Casa de la Paz.

## 2. Conceptos y supuestos centrales

### 2.1 Desarrollo sustentable, derechos humanos y participación ciudadana

**Considerando que los temas socioambientales son temas de derechos humanos, nuestra mirada está puesta en identificar las brechas y promover su garantía, así como utilizar los derechos humanos como criterio primordial en todo nuestro quehacer.**

En este marco, el *Desarrollo Sustentable*<sup>1</sup> es aquel que respeta y promueve los Derechos Humanos, tanto para generaciones presentes como futuras, y que por lo tanto está construido en base al ejercicio del poder (participación e incidencia) de quienes son parte de un determinado territorio.

De esto se desprende que los conceptos de *derechos humanos* y de *participación ciudadana* sean centrales y correspondan a los enfoques transversales que guían esta estrategia. Son conceptos prácticamente inseparables, pero preferimos especificarlos por separado para darle mayor visibilidad y relevancia a cada uno.

Esta estrategia busca que, por medio de un trabajo coordinado, comunidades, gobiernos locales y otros actores enfrenten desafíos socioambientales. Es decir, se hagan cargo en conjunto de situaciones concretas que afectan la garantía de los derechos humanos, especialmente aquellos relacionados con el deterioro del medio ambiente y el acceso a servicios de los ecosistemas de sus territorios.

#### 2.1.1 Enfoque de derechos humanos

Los desafíos socioambientales están relacionados con atender situaciones concretas que vulneran los derechos humanos, especialmente aquellos vinculados al deterioro del medio ambiente y el acceso a los servicios ecosistémicos<sup>2</sup>.

**El enfoque basado en los derechos humanos es un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que, desde el punto de vista normativo, está basado en las normas**

---

<sup>1</sup> El concepto de sustentabilidad o sostenibilidad tiene una serie de características que hacen compleja su operacionalización: (1) no tiene una única definición, pues en gran medida depende de valores, por lo que debe definirse localmente prestando atención a la diversidad sociocultural y ambiental; (2) es un concepto complejo y multidimensional, que implica entender la interrelación entre lo ambiental, económico y social; (3) es un concepto dinámico y asintótico, es decir, no es posible definir previamente un estado ideal con determinadas características, sino que es más bien un devenir continuo en el que se permanece y se cambia, por lo tanto son importantes tanto las metas trazadas como el camino elegido para lograrlas (ver Astier et al. 2008)

<sup>2</sup> Si bien nos centramos en estos dos tipos de derechos, no hay que perder de vista la interdependencia que existe con otros derechos humanos; por ejemplo, es difícil separar el derecho a la salud del derecho a un medio ambiente libre de contaminación.

**internacionales, y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo.**(Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2006)

Este enfoque permite transformar los derechos humanos en una herramienta práctica para el bienestar de grupos e individuos. Se basa en las relaciones entre los titulares de derechos y los titulares de obligaciones, así como las brechas de capacidades de ambas partes, de hacer valer estos derechos.

Utilizar este enfoque implica tener en cuenta los derechos humanos en todo ámbito del proyecto, tanto sus objetivos, estrategias y metodologías. Significa, por lo tanto, superar el enfoque tradicional de los programas de desarrollo basado en las necesidades insatisfechas y pasar a concebir a las personas no como “carentes” sino fundamentalmente como sujetos de derechos que pueden exigir o demandar.

**Un enfoque basado en los derechos humanos implica:**

- Guiarse por los derechos humanos definidos en los **instrumentos de derechos humanos**.
- Aplicar y hacer operativas las **normas, estándares y principios de derechos humanos**, incluidos principios de universalidad, interdependencia, igualdad y no-discriminación, y participación.
- Prestar atención privilegiada a la situación y las capacidades, como sujetos de derechos, de los **grupos vulnerables y excluidos**.
- Promover y poner en la práctica la **participación e inclusión** de todas las partes interesadas en los procesos de decisiones.
- Exigir la **rendición de cuentas** y la **responsabilidad** de los titulares de obligaciones para que cumplan efectivamente con sus obligaciones jurídicas.

*Fuente: Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2006*

Por otra parte, un enfoque de derechos va más allá del concepto de responsabilidad social, que corresponde a actividades voluntarias de la empresa. Nos basamos en los principios del marco “proteger, respetar y remediar” del Consejo de Derechos Humanos<sup>3</sup> que define los diferentes roles y responsabilidades para los actores involucrados.

Para el **Estado**, establece el deber de proteger los derechos humanos contra los abusos de terceros. También indica que debe contribuir a la construcción de una cultura empresarial en que los derechos humanos formen parte integrante de los negocios (Van Yuric *et al.*, 2011, p. 16).

<sup>3</sup> Resolución 15 de junio de 2011, A/HRC/17/L.17/Rev.1

Para la **empresa**, establece la responsabilidad de respetar los DDHH y, en caso que los vulnere, hacer frente a consecuencias que genere su accionar. Esta responsabilidad requiere debida diligencia: tomar medidas para tener conocimiento, prevenir y responder a efectos negativos sobre derechos humanos (identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas) (Van Yuric *et al.*, 2011, p. 16).

Con respecto a la **ciudadanía**, establece que ésta debe tener acceso a mecanismos judiciales y no judiciales para la investigación, sanción y reparación de los abusos de los derechos humanos (Van Yuric *et al.*, 2011, p. 16).

A esto agregamos de nuestra parte las capacidades de la ciudadanía de participar en la prevención y detección temprana de eventuales abusos en materia de derechos humanos, así como también de promover con acciones concretas los derechos humanos. Se busca que los actores vayan reconociendo mutuamente sus derechos, equilibrando poderes y alcanzando de manera progresiva mayores umbrales por medio de su incremento de capacidades y del trabajo en conjunto.

### **2.1.2. Participación ciudadana**

Muy vinculado con el enfoque de derechos, optamos una definición en base a estos:

**Entenderemos por *participación ciudadana* la capacidad efectiva de personas y comunidades de incidir en los asuntos que afectan la garantía y el ejercicio pleno de sus derechos y, por lo tanto, de elegir y mejorar sus condiciones de vida.**

Estamos hablando de una influencia que no se limita a aquella ejercida hacia el Estado, sino también hacia cualquier otra organización; de la misma forma, contempla las acciones que realiza una comunidad internamente para su beneficio.

Entenderemos la participación como un fin y como un medio. Como un fin en sí mismo en cuanto constituye un derecho humano fundamental<sup>4</sup>; y como un medio, dado que permite el logro de objetivos de desarrollo que una comunidad se plantee. Corresponde a un recurso de poder, pues permite ejercer presión redistributiva (Bryson, Crosby, y Stone, 2006). Personas y/o comunidades que no participan, cuentan con un poder reducido y, por lo tanto, son más vulnerables a impactos socioambientales, tanto en términos de prevención como de mitigación, y también poseen escasa capacidad de gestión socioambiental.

---

<sup>4</sup> Artículos 19, 20 y 21 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Artículos 1 y 25 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos; Artículo 1, Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales; Declaración del Derecho al Desarrollo, adoptada por la Asamblea General en su Resolución 41/128, del 4 de diciembre de 1986.

La participación no solo depende de las características de quienes la pretenden ejercer. Es determinante también el marco normativo e institucional que la regula en términos formales, lo cual no es materia directamente de esta estrategia, sino de incidencia política. Donde sí es posible incidir desde los proyectos en los cuales Casa de la Paz se involucra es en el fortalecimiento de los lineamientos en temas de participación de los organismos estatales. De la misma forma es posible incidir en las empresas, donde es factible mejorar políticas y prácticas que efectivamente contemplen la participación en sus relaciones con las comunidades y otros actores del territorio.

Por lo tanto, nuestra estrategia apunta a favorecer la participación ciudadana, trabajando con los diferentes actores. Con quienes la ejercen (la ciudadanía) y con actores estatales y privados que la afectan.

## 2.2 Impacto colectivo y gobernanza ambiental

**Nos basamos en la idea de que los cambios sociales importantes tienen más probabilidades de surgir desde la articulación intersectorial de actores que desde intervenciones aisladas de organizaciones individuales. Y creemos que este tipo de articulación es posible de ser catalizada.**

Para nuestra estrategia de intervención territorial utilizamos dos conceptos que intentan identificar los factores de éxito de este tipo de procesos: *impacto colectivo* y *gobernanza ambiental*.

Es importante aclarar que estamos frente a un modelo ideal, hacia el cual se avanza paulatinamente dependiendo de las particularidades del territorio. Muchas veces nos encontraremos con situaciones donde las partes ni siquiera se han sentado a dialogar, mientras en otras están dadas las condiciones para generar una agenda común.

### 2.2.1 Impacto colectivo

**El impacto colectivo corresponde a compromisos a largo plazo adquiridos por un grupo de actores de diferentes sectores que, contando con una agenda común, que para nuestro caso, buscan resolver un problema socioambiental.**

El éxito de iniciativas de impacto colectivo involucra cinco condiciones que las distinguen de otras alianzas entre organizaciones, como lo indica la siguiente tabla.

#### *Aspectos fundamentales del impacto colectivo*

<b>Agenda común</b>	Todos los participantes tienen una <b>visión compartida del cambio</b> , incluyendo una comprensión y un enfoque común del problema para resolverlo a través de acciones acordadas mutuamente.
<b>Sistema de medición común</b>	<b>La recopilación de datos y medición de resultados de forma coherente</b> entre todos los participantes asegura que los esfuerzos permanezcan

	alineados y que todos los participantes sean mutuamente responsables.
<b>Actividades complementarias</b>	Las actividades de los participantes deben ser <b>diferenciadas sin dejar de ser coordinadas</b> a través de un plan de acción que se refuerza mutuamente.
<b>Comunicación permanente</b>	<b>Se requiere comunicación constante y abierta</b> entre los múltiples actores para construir confianza, asegurar los objetivos mutuos y valorar la motivación común.
<b>Organización de soporte</b>	Crear y manejar un impacto colectivo requiere organización(es) separadas con personal y un conjunto específico de aptitudes para <b>servir como la columna vertebral de toda la iniciativa y coordinar la participación de organizaciones y organismos.</b>

Fuente: Basado en los planteamientos de John Kania & Mark Kramer. *Collective Impact*. Stanford Social Innovation Review, Winter 2011.

Llevar una agenda común es una actividad difícil, que implica que todos los actores están de acuerdo con ella y que tiene claridad suficiente para crear un sistema de medición común y guiar actividades complementarias. El diseño de una agenda común tiene dos pasos: **establecer los límites del problema que se abordará y desarrollar un Marco para la Acción Estratégica**. Los límites deben estar bien definidos con respeto a lo que cae dentro y fuera del esfuerzo colectivo, pero a la vez deben ser flexibles y pueden cambiar mientras dura la acción. El Marco para la Acción Estratégica tiene que balancear la sencillez con la necesidad de desarrollar un entendimiento común del problema. Los marcos más exitosos contienen una **descripción del problema**, un **objetivo claro** para el cambio, **estrategias** para llegar a cabo el objetivo, **principios que guían la conducta del grupo** y un **sistema de evaluación**.

Existen distintas formas de crear una “organización de soporte”: a partir del organismo que financia, una ONG nueva, una ONG ya existente, una agencia del gobierno, una instancia compartida sobre varias organizaciones, o un comité o directivo.

Según Hanleybrown, Kania, y Kramer (2012), hay tres fases distintas de impacto colectivo (ver tabla)

### *Fases de impacto colectivo*

Crterios de éxito	1. Iniciar la acción	2. Organizar para el impacto	3. Sostener la acción e impacto
<b>Gobernanza e infraestructura</b>	Identificar líderes y formar grupo intersectorial	Crear infraestructura (soporte y proceso)	Facilitar y revisar
<b>Planificación estratégica</b>	Analizar la situación y usar datos	Crear agenda común (objetivos y estrategia)	Alinear la implementación con objetivos y estrategia
<b>Participación comunitaria</b>	Facilitar identificación comunitaria	Involucrar a la comunidad y desarrollar voluntad pública	Continuar el involucramiento de la comunidad
<b>Evaluación y</b>	Analizar datos para	Establecer un sistema de	Monitorear y difundir

<b>mejora</b>	identificar problemas y espacios claves	medición común (indicadores, medición, y enfoques)	progreso (proceso para aprender y mejorar)
---------------	---	--	--

Antes de empezar una iniciativa de impacto colectivo, hay tres condiciones que deben cumplirse:

- Lídere(s) influyente(s). Estas personas tienen el respaldo necesario para reunir líderes intersectoriales.
- Recursos financieros que duren a lo menos dos o tres años.
- Sentido de urgencia para el cambio.

Estas tres condiciones propician la oportunidad y la motivación para reunir a varios actores que no han trabajado juntos anteriormente y logra que estos sigan trabajando juntos. Además, hay que destacar que cualquier iniciativa se debe basar en colaboraciones ya existentes.

Los ejemplos de impacto colectivo son distintos, pero todos muestran niveles parecidos de colaboración. A la cabeza existe un comité de iniciativas que contiene representantes del alto nivel de las organizaciones claves intersectoriales. Este comité está a cargo de crear la agenda común que define los límites de trabajo y establece un marco para la acción estratégica. Al finalizar el marco para la acción estratégica, se forman grupos distintos para focalizarse en ciertos puntos o estrategias. Los grupos se reúnen separadamente, pero se comunican y coordinan. La organización de soporte evalúa el progreso de los distintos grupos y difunde los resultados de su análisis al comité ejecutivo. Así se divide el trabajo y a la vez se mantiene la comunicación.

El impacto colectivo requiere relaciones de confianza entre varios grupos de interés, identificación y desarrollo del liderazgo, y desarrollo de una cultura de aprendizaje.

### 2.2.2 Gobernanza ambiental

*La gobernanza ambiental corresponde a los procesos de toma de decisión y de ejercicio de autoridad en el ámbito de bienes públicos, en los cuales intervienen los servicios gubernamentales en sus distintos niveles o instancias de decisión, así como también otras partes interesadas que pertenecen a la sociedad civil o al mundo de las empresas y que tienen que ver con la fijación de los marcos regulatorios, el establecimiento de los límites y restricciones al uso de los recursos naturales y de los ecosistemas (Piñeiro 2004, en Delgado L. et al., 2007).*

La gobernanza ambiental se vincula con la idea de descentralización y democratización de la gestión ambiental, y se puede originar de diversas formas, por ejemplo, desde proyectos estatales, desde la sociedad civil e incluso desde la contingencia. El liderazgo de autoridades locales suele ser un factor decisivo para la gobernanza ambiental.

Un principio fundamental es la participación. En este sentido, es necesario construir instancias de encuentro público-privadas (grupos, mesas, consorcios) que consideren las características socio-ambientales del área, y propendan a la democratización en la toma de decisiones y a una participación empoderada de la comunidad. En algunos casos, contar con una instancia operativa

y otra directiva ha resultado beneficioso (Delgado L. *et al.*, 2007). Por otra parte, la experiencia indica que es aconsejable la dedicación exclusiva para la coordinación operativa del proyecto.

También se menciona que los procesos de gobernanza se ven muy favorecidos en el caso de existir una fuerte identidad territorial.

A partir de la sistematización de experiencias se ha determinado que es necesario un análisis anticipado de los siguientes factores (Delgado L. *et al.*, 2007):

- Actores sociales, considerando todos aquellos que afectan y se ven afectados por un problema ecológico-ambiental en un área o espacio determinado.
- Servicios ecosistémicos que los actores utilizan directa o indirectamente.
- Capital social de unión (ecológico, ambiental, o relacionado a alguna actividad productiva).
- Capital social de puente (políticas, programas, proyectos, fondos asociados a la economía y al medio ambiente).
- Políticas regionales de desarrollo económico.

**Por tanto, cualquier ejercicio de la gobernanza se deberá basar inicialmente en:**

- **Involucramiento o representación de todos los actores interesados.**
- **Transparencia–apertura en la toma de decisiones.**
- **Acceso a la información y la justicia – comunicación certera, efectiva y abierta.**
- **Principios adaptativos, aprender de los errores y corregirlos.**
- **Coherencia – un enfoque consistente – multidisciplinario.**
- **Subsidiaridad – las decisiones se toman al nivel más bajo que sea apropiado.**
- **Respeto por los derechos humanos – calidad de vida.**
- **Responsabilidad frente a terceros – por los resultados en lo económico, social y ambiental.**
- **Aplicación de las normas legales de manera imparcial, transparente y consistente, a todos los niveles.**

Otros autores, en base a sistematización de experiencias, han establecido ciertos factores clave para el éxito de este tipo de procesos. Donde destacan los siguientes (Barriga, Milka *et al.*).

- Invitar a todos los involucrados a ser parte de estas organizaciones, incluyendo a quienes se considera que están impactando negativamente en el ambiente.
- Contar tempranamente con estatutos claros y transparentes que regulen el funcionamiento de las instancias de la estructura de gobernanza.
- Brindar espacios específicos para la resolución de conflictos, para evitar consecuencias de mayor envergadura.
- No crear expectativas falsas o muy grandes y ser lo más realistas posibles en relación a los resultados que se pueden esperar.

Otros elementos de interés destacados por los estudios son:



- La importancia de tomar medidas con respecto a las diferentes capacidades de participación de ciertos grupos, como por ejemplo comunidades indígenas, mujeres y jóvenes.
- El rol de la educación e investigación para sostenibilidad ambiental, considerando al sector educativo como un socio fundamental para generar la base necesaria para multiplicar el impacto de las acciones, sea en base a la investigación, apoyo técnico o directamente con educación ambiental, que ayudan a sensibilizar y a promover un cambio de actitud coherente con los procesos que se quieren generar.

### 3. Estrategia de intervención de Casa de la Paz

#### 3.1 Objetivos y lógica general

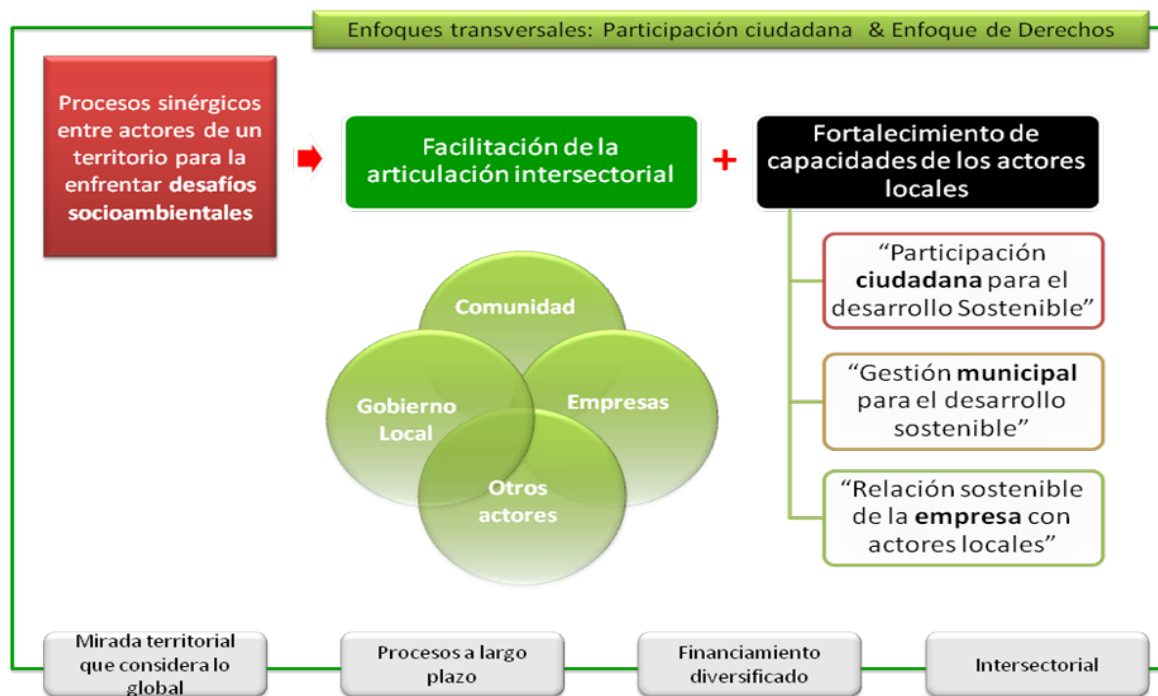
**Fin:** Contribuir al desarrollo sustentable promoviendo procesos sinérgicos entre actores de un mismo territorio.

**Objetivo general:**

Buscamos que, por medio de un trabajo coordinado, comunidades, gobiernos locales, empresas y otros actores enfrenten desafíos socioambientales. Es decir, se hagan cargo en conjunto de situaciones concretas que afectan la garantía de derechos humanos, especialmente aquellos relacionados con el deterioro del medio ambiente y el acceso a servicios de los ecosistemas de sus territorios.

La figura 1 esquematiza de manera simplificada un proceso de intervención complejo en una situación ideal. Asumimos que, en la realidad, las situaciones iniciales de cada territorio, la organización y las problemáticas socioambientales son muy diversas. También lo son las relaciones entre los actores locales, que pueden variar en calidad, tiempo y tipo de vínculo.

*Figura 1: Esquema de la estrategia de intervención*



Fuente: Elaboración propia, Dirección de Calidad de Proyectos CDP, 2012.

El **enfoque de derechos y la participación** aparecen como directrices transversales a toda la intervención. Marcan nuestra forma de pensar, diseñar y ejecutar las intervenciones.

Lo que buscamos con la estrategia está representado por el cuadrado rojo: **“generar procesos sinérgicos entre actores de un territorio para enfrentar desafíos socioambientales”**, y los dos procesos complementarios que pretendemos utilizar para lograrlo son la **facilitación de la articulación intersectorial** y el **fortalecimiento de capacidades de los actores locales**. En ambos procesos se encuentran los tres principales tipos de actores: la ciudadanía, las empresa y el gobierno local<sup>5</sup>.

### **Desafíos socioambientales**

Buscamos lograr un **mayor bienestar en las comunidades por medio de la promoción de procesos sinérgicos orientados a abordar los desafíos socioambientales en un territorio**. Los problemas socioambientales se convierten en desafíos en el momento en que se decide enfrentarlos de manera colectiva. Los *problemas socioambientales* corresponden a situaciones concretas que afectan la **garantía de derechos humanos, especialmente aquellos vinculados con el deterioro del medio ambiente y el acceso a servicios de los ecosistemas**<sup>6</sup>.

#### **Algunos ejemplos de desafíos socioambientales:**

- Gestión de una cuenca, un ecosistema o un recurso natural
- Disminución de la contaminación de aguas, suelos o aire
- Mejoramiento/implementación de áreas verdes
- Mejoramiento del manejo de residuos sólidos
- Plan de eficiencia y ahorro energético
- Recuperación y gestión de especies de flora o fauna
- Protección del patrimonio y la diversidad biocultural

### **3.2. El rol de Casa de la Paz: articulación intersectorial y fortalecimiento de competencias de actores locales**

Por su complejidad, el abordaje de los desafíos socioambientales requiere generar procesos de articulación intersectorial en los cuales se comparta información, recursos, actividades y habilidades entre organizaciones de dos o más sectores para realizar juntas lo que no podrían hacer por sí solas (Bryson *et al.* 2006, p. 1).

El éxito de una instancia de articulación depende, entre otras cosas, de: la comprensión del contexto y de las iniciativas previas desarrolladas en el territorio; el desarrollo de procesos

---

<sup>5</sup> Bien podría incluir a otros actores del territorio como instituciones académicas, ONGs, organizaciones internacionales, otros organismos estatales, entre otros.

<sup>6</sup> El carácter de interdependiente de los derechos humanos implica que si bien nos centramos en estos derechos, bien se podrían abordar otros si los actores del territorio así lo deciden.

efectivos, estructuras y mecanismos de gobernanza; la comprensión del papel que juegan los actores claves; la capacidad de liderazgo; y la existencia o creación de un sistema de rendición de cuentas basado en resultados (Bryston *et al.* 2006).

Los procesos de articulación intersectorial son una manera inusual de relación, pues generalmente los proyectos o programas de desarrollo están diseñados para cumplir con los objetivos y bajo la perspectiva de un actor, que si bien puede establecer relación con otros, finalmente ejecuta de manera individual. Dicha tendencia implica que la experiencia en este tipo de alianzas (multisectorial y a largo plazo) es escasa y, por lo tanto, los potenciales participantes no necesariamente cuentan con la cultura y las competencias necesarias para llevar a cabo este tipo de procesos. Esta carencia agrega un obstáculo adicional a un proceso que es lento y complejo de por sí.

**La presente propuesta se enmarca en el supuesto de que es factible catalizar y hacer más fluido un proceso de articulación entre actores de diferentes sectores, si se cuenta con un agente externo que, por una parte, gatille acciones de fortalecimiento de las habilidades y competencias de los actores locales necesarias para ser parte del proceso y, por otra, facilite la concertación que los actores pretenden llevar a cabo. Ese es el rol que Fundación Casa de la Paz pretende asumir en este proceso y en el que se basa esta propuesta.**

Por lo tanto, podemos decir que el trabajo de Casa de la Paz se desarrollará en dos líneas paralelas y complementarias:

- **Facilitación del proceso de articulación intersectorial.**
- **Fortalecimiento de competencias de los actores locales.**

A continuación se presenta el detalle de estos dos niveles de intervención (figura 2).

***Figura 2: Esquema de intervención e indicadores en Casa de la Paz***

Qué buscamos	Cómo actuamos	Qué medimos	Qué miden los Actores locales
<p>Abordar <b>desafíos socioambientales</b> en un territorio por medio de la articulación Intersectorial</p> <p><b>(Garantía de Derechos)</b></p>	<p><b>Facilitación</b> en la articulación intersectorial</p>	<p>Indicadores referidos al <b>proceso y logros de la articulación</b></p>	<p>Cumplimiento de metas referidas al <b>desafío socioambiental</b></p>
	<p><b>Fortalecimiento</b> de competencias de actores locales</p>	<p>Indicadores referidos a <b>logros de cada actor</b></p>	

Fuente: Elaboración propia, Dirección Metodológica Casa de la Paz, 2011.

A los dos roles mencionados se asociarán dos tipos de indicadores:

#### **I. Indicadores referidos al proceso y logros de la articulación intersectorial**

- Logros en términos del proceso de concertación.
- Avances en el cumplimiento de metas de los objetivos de la agenda compartida.

**II. Indicadores referidos a los logros individuales de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones participantes** (gobierno local, empresas, ciudadanía). Estos indicadores proceden de los programas y componentes de intervención que detallamos más adelante. Básicamente tienen que ver con las capacidades de realizar una mejor gestión ambiental en el caso de los municipios; de tener mayor capacidad de participación en el caso de la ciudadanía y de relacionarse de manera sostenible con el entorno en el caso de las empresas.

### **3.2.1 Articulación intersectorial**

A continuación identificamos las etapas y pasos para la implementación de la articulación intersectorial, así como algunas consideraciones a tener presentes en cada fase. Estas etapas, que se detallan en el cuadro a continuación, son una referencia, pues sabemos que en la práctica los procesos pueden tomar formas muy diferentes dependiendo de las características del territorio, su contexto y sus actores.

#### **-1: Entrada al territorio por parte de Casa de la Paz**

## 0: Generación de disposición e instancias de diálogo

### 1: Identificación de desafíos comunes. Selección de desafío socioambiental

### 2: Generación de organización intersectorial (“comité de iniciativa”)

### 3: Elaboración de planificación compartida

### 4: Puesta en marcha, reporte y sostenibilidad

#### *Etapas para la articulación intersectorial*<sup>7</sup>

<p>- <b>(-1): (Entrada al territorio por parte de Casa de la Paz)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Para entrar a un territorio, se deben cumplir las siguientes condiciones:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Que sea un territorio que está experimentando algún impacto socioambiental negativo y cuya población se encuentre en parte importante en situación de exclusión.</li><li>✓ Que exista al menos un actor interesado en enfrentar un desafío socioambiental, con el cual Casa de la Paz establezca contacto inicial. Esta relación puede surgir de un proyecto que está en ejecución o bien del contacto directo para estos propósitos.</li><li>✓ Que exista una cierta urgencia por parte de todos los involucrados de llegar a un acuerdo.</li></ul></li><li>- Independiente de cuál sea la vía de entrada, Casa de la Paz debe transmitir adecuadamente el objetivo de la estrategia de intervención, sus intereses como fundación y la metodología de trabajo. Casa de la Paz explicita en todo momento cuál es su Estrategia de Intervención, independientemente de que se comience un trabajo más acotado que no dé origen a corto plazo a las alianzas intersectoriales.</li><li>- Es necesario realizar una caracterización del territorio donde se va a trabajar que considere la situación socioambiental y la vulneración/garantía de derechos humanos. La identificación y descripción de los principales grupos de interés y actores claves pone énfasis en líderes influyentes de diferentes sectores del territorio.</li><li>- Es importante indagar en esta etapa la existencia de mecanismos que vinculan a los distintos sectores (por ejemplo, procesos en curso o redes existentes) e identificar iniciativas de desarrollo impulsadas desde diferentes ámbitos (organismos internacionales, academia, ONGs, entre otros).</li></ul>
<p>- <b>0: Generar disposición a instancias de diálogo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Convocatoria a una instancia de diálogo que reúna a los actores claves que debieran participar del proceso, con representación de empresa, gobierno local, comunidad y otros. Es importante que la convocatoria sea abierta y asegure la presencia de actores incluyendo aquellos que tienen que ver con las causas de los problemas detectados.</li><li>- En esta etapa se busca conocimiento mutuo y disposición para ir generando niveles mínimos de confianza que permitan trabajar juntos. Esto apunta a reforzar la idea de pertenencia a un mismo territorio, identificar intereses comunes y generar empatía. Estas instancias deben tener un carácter abierto, ser espacios de encuentro, y deben tener por resultado la disposición al trabajo en conjunto, no necesariamente generar compromisos.</li></ul>
<p>- <b>1: Identificación de desafíos comunes y priorización de un desafío socioambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Una vez que se tiene la disposición al trabajo en conjunto, se organiza una instancia formal para realizar un diagnóstico participativo que dé por resultado la priorización de un tema socioambiental que quieran abordar en conjunto. Aun cuando en muchos territorios los temas prioritarios están relativamente claros, se necesita esta instancia para validar la idea y transformarla en objetivo.</li></ul>

<sup>7</sup> Visto desde nuestro punto de vista como facilitadores, pero externos.

- Es importante que los resultados de estas instancias se vayan comunicando y socializando de manera oportuna y transparente.

## - **2: Generación de organización intersectorial, “comité de iniciativa”**

- La organización intersectorial puede tomar diversas formas, debe ser funcional a la situación y adecuada a la cultura local. Su esencia es su carácter participativo.
- Con el “comité de iniciativa” nos referimos al grupo conformado por representantes de los distintos sectores interesados, que cuenta con adecuados mecanismos de representación y que posee confianza en los procesos colaborativos, en su legitimidad. Su rol es llevar a cabo el proceso, diseñar su etapa inicial y convocar a quienes se estime pertinente, para el logro de un desafío socioambiental.
- El comité tiene también la función la construcción, implementación, monitoreo y evaluación de logros de una agenda común.
- Para hacer un proceso expedito y sostenible, es favorable que exista una persona o unidad que se haga cargo de llevar administrativamente el/los proyectos.
- Implica la gestión de financiamiento para potenciar programas y componentes no abordados inicialmente en el proyecto y pensar en su fortalecimiento y continuidad. Es relevante en esta etapa acordar los canales de comunicación entre las partes, las reglas de gobierno de la implementación de la agenda común, los mecanismos de toma de decisiones, así como roles y funciones coherentes con la vocación de las diferentes organizaciones participantes.

## - **3: Elaboración de planificación coordinada y sistema de reporte**

- Se identifican las iniciativas de desarrollo que ya se están ejecutando en un territorio, partiendo del reconocimiento de que cada cual tiene una agenda que puede estar alineada con el abordaje de desafíos socioambientales.
- El comité de iniciativa genera una agenda común en base a la identificación y priorización de desafíos socioambientales y a la vocación y recursos con los que se cuenta por parte de las diferentes organizaciones.
- La agenda debe incorporar metas alcanzables a corto, mediano y largo plazo entre los involucrados, de modo de ir probando y validando la alianza por medio de logros graduales en base a dichas metas.
- Además de establecer roles y responsabilidades, uno de los elementos más importantes es la creación de un sistema común de medición que permita ir identificando logros y conversar en el mismo lenguaje. También se considera necesario implementar un sistema de rendición de cuentas para monitorear procesos y resultados.
- En esta fase no hay que olvidar el diseño de mecanismos que aseguren participación ampliada de la ciudadanía, los cuales deben ser incluidos transversalmente en todo el proceso.
- Las partes deben firmar un convenio de colaboración, que incluya los acuerdos establecidos en torno a los puntos anteriores.

## - **4: Puesta en marcha y sostenibilidad**

- Implica el desarrollo de las iniciativas que el conjunto de organizaciones quiere llevar a cabo. Significa comenzar acciones de incidencia y/o los proyectos asociados al desafío socioambiental.
- Generación de las condiciones para que el trabajo permanezca en el tiempo, así como los impactos que se generen de este. En términos de estructura, se plantea ajustar y facilitar los procesos que lleva a cabo la organización de soporte, como asimismo identificar a otros actores que pudieran sumarse a este proceso de intervención intersectorial.
- Se trata de una fase de apoyo y ajuste a las estrategias acordadas o implementadas, lo que eventualmente podría generar nuevas instancias de articulación. También contempla la evaluación de los progresos alcanzados utilizando los indicadores compartidos, y el reporte de estos a través de diferentes medios (web, informes, rendición pública, entre otros). La evaluación es también una instancia para el aprendizaje y mejoramiento continuo.

## Indicadores

Para el proceso de articulación intersectorial existen dos tipos de indicadores, los primeros referidos a los logros en términos del proceso de articulación y los segundos vinculados con el cumplimiento de metas de los objetivos de la agenda compartida.

Nuestro rol está vinculado solo con la medición del primer tipo de indicadores (calidad del proceso de articulación), ya que los indicadores de logro de los desafíos socioambientales son definidos por los actores de acuerdo a los objetivos de cada proceso en particular y, por lo tanto, no nos corresponde ni podemos definirlos de antemano.

Presentamos en la tabla siguiente una lista de indicadores que nos hablan del cumplimiento de determinados hitos referentes a cómo se está llevando a cabo el proceso. Estamos conscientes de sus limitaciones, y la complejidad del proceso requiere la posterior elaboración de una rúbrica con niveles de logro cualitativos que permitan una evaluación formativa. Lo anterior se debe construir a partir de los logros y experiencia obtenida de los proyectos piloto que incorporarán esta nueva estrategia desde el 2012.

### *Indicadores de calidad del proceso de articulación intersectorial*

Ámbito de logro	Indicador	Medios de verificación
<b>Manifestación de interés</b>	Municipio, empresa, ciudadanía y otros actores manifiestan interés en trabajar en conjunto para enfrentar desafíos socioambientales.	Acuerdo de colaboración entre las partes.
<b>Constitución de la instancia de diálogo</b>	Se formaliza una instancia de articulación en la que participan todas las partes involucradas.	Acta de reunión firmada.
<b>Mecanismos de comunicación y toma de decisiones</b>	Se establecen mecanismos de comunicación y toma de decisiones para el funcionamiento de la instancia de articulación.	Documento firmado que estipula los mecanismos.
<b>Identificación y priorización de desafíos socioambientales</b>	Las partes identifican desafíos socioambientales comunes y priorizan uno de ellos para trabajar en primera instancia.	Documento con resultados del ejercicio de identificación y priorización.
<b>Metodología participativa</b>	La identificación y priorización de desafíos socioambientales comunes cuenta con una metodología participativa, adecuada a su situación, que logra incluir la visión de los diferentes actores.	Guía metodológica de la instancia de identificación y priorización.
<b>Agenda común</b>	Las partes establecen una agenda de trabajo concertada en torno a los desafíos priorizados, que cuenta con responsabilidades, fechas y metas.	Documento de planificación.
<b>Indicadores del desafío</b>	Se establecen indicadores del logro de	Documento de indicadores.



<b>socioambiental</b>	los desafíos socioambientales priorizados.	
<b>Constitución del Comité de Iniciativa</b>	Se constituye un Comité de Iniciativa que cuenta con estructura, estrategia, y metodología de trabajo definidas.	Acta de constitución.
<b>Financiamiento</b>	Se cuenta con financiamiento para la realización del proceso.	Documento legalizado que indique financiamiento.
<b>Funcionamiento del Comité de Iniciativa</b>	El Comité de Iniciativa se reúne de manera periódica.	Actas de reunión firmadas por asistentes.
<b>Ejecución del plan de trabajo</b>	El plan de trabajo se ejecuta según lo estipulado.	Lista de chequeo de acciones ejecutadas.
<b>Estructura de soporte</b>	Se constituye e institucionaliza una organización de soporte que dé continuidad y seguimiento al proyecto.	Acta de constitución.

### 3.2.2 Fortalecimiento de capacidades de los actores locales

Si bien el valor de esta estrategia está en la aplicación de las dos formas de intervención (articulación intersectorial y fortalecimiento de actores), cada uno de los tres programas que se describen en el presente documento tiene un valor en sí mismo, es decir, están pensados para que puedan desarrollarse a pesar de que no se esté implementando la estrategia completa. Esto corresponde al carácter modular de esta propuesta.

El fortalecimiento de capacidades de los actores locales es necesario en cuanto la articulación intersectorial es compleja y poco frecuente. Los diferentes actores involucrados no tienen práctica en esta forma de relacionamiento y, por lo tanto, no necesariamente poseen las habilidades para este tipo de vínculo. La experiencia de Casa de la Paz en temas de conflictos socioambientales y relaciones comunitarias nos habla de lo lento y complejo de los procesos de concertación entre empresa y comunidad, que se caracterizan por una asimetría de poder en desmedro de la ciudadanía y sus organizaciones, donde ambas partes tienden a derivar hacia una dinámica de “favores”: donaciones, contrataciones, becas, proyectos, etc.

Si bien los actores pueden ser múltiples, nos concentramos en tres que tienen mayor poder y responsabilidad con el territorio y que además tienen roles estipulados desde el enfoque de Derechos, en marco “proteger, respetar y remediar” del Consejo de Derechos Humanos (Ruggie, 2011).

Por un lado está el **gobierno local**, responsable de la administración del territorio y que cuenta con recursos destinados a su desarrollo y la obligación legal de impulsarlo. Es el representante del Estado a nivel local, con el mandato de proteger los derechos humanos.

Las **empresas**, por otra parte, junto con aportar capital e invertir en el territorio, generan externalidades ambientales y sociales asociadas a sus inversiones. Desde el enfoque de derechos, tienen la obligatoriedad de respetarlos, prevenir que sean vulnerados y responder en caso que ello ocurra.

La **ciudadanía**, cuya participación es esencial para la búsqueda de alternativas de desarrollo, dado que conoce de manera directa el territorio y las condiciones de vida asociadas, tiene derecho a mecanismos judiciales y no judiciales de exigibilidad para la garantía de los derechos humanos. También le corresponde promover los derechos humanos de primera, segunda y tercera generación, así como también de asumir las responsabilidades de su rol (por ejemplo, los dirigentes deben ser transparentes con sus bases, compartir información, etc.)

El trabajo con estos tres actores no es nuevo para Casa de la Paz, si bien la forma de trabajo y los componentes de intervención sí corresponden en gran medida a una innovación respecto al trabajo anterior. Para cada uno de los tres actores se propone un estado deseado hacia el cual apuntamos con nuestras intervenciones y una serie de líneas de trabajo por actor (ver las dos tablas a continuación).

***Programas y estados deseados para cada actor***

<b>Actor</b>	<b>Programas</b>	<b>¿Qué buscamos?</b>
<b>Comunidad</b>	<b>1. Participación ciudadana para el desarrollo sostenible</b>	Que las comunidades sean capaces de incidir en los asuntos referidos la garantía y el ejercicio pleno de sus derechos y, por lo tanto, puedan elegir y mejorar sus condiciones de vida. Esto por medio de alianzas y acciones de incidencia con/hacia el Estado y privados, así como de iniciativas autogestionadas.
<b>Gobierno local</b>	<b>2. Gestión municipal para el desarrollo sostenible</b>	Que el municipio, como entidad que administra directamente el territorio comunal, cree condiciones para promover la gobernanza ambiental. Asimismo, que cuente con una unidad ambiental fortalecida, teniendo un enfoque participativo que implica el trabajo intersectorial y la capacidad de potenciar gradualmente procesos y prácticas que incorporen la sustentabilidad de manera transversal en la gestión local.
<b>Empresas</b>	<b>3. Relación sostenible de la empresa con actores locales</b>	Que la empresa se vincule con el entorno local de manera ética, social, económica y ambientalmente responsable, respetando los derechos humanos y participando en los procesos de desarrollo sostenible del territorio donde se asienta. La empresa reconoce las relaciones con actores locales como parte esencial de su accionar, incluyendo algunos procesos en su agenda corporativa, y posee equipos con las habilidades y competencias necesarias para planificar estratégicamente y relacionarse adecuadamente.

Fuente: Elaboración propia, Dirección Metodológica Casa de la Paz, 2011.

### Actores, programas y líneas de trabajo

Programas	Líneas de trabajo
<b>1. Participación ciudadana para el desarrollo sostenible</b>	1.1. Reconocimiento de identidad compartida y valoración del entorno natural 1.2. Conocimiento en derechos ciudadanos y normativa ambiental 1.3. Formación en habilidades para la participación 1.4. Fortalecimiento de organizaciones comunitarias y promoción de trabajo intersectorial 1.5. Promoción de conductas sostenibles
<b>2. Gestión municipal para el desarrollo sostenible</b>	2.1. Fortalecimiento de la unidad ambiental 2.2. Institucionalización de la gestión ambiental 2.3. Fortalecimiento de capacidad de articulación intersectorial
<b>3. Relación sostenible de la empresa con actores locales</b>	3.1. Institucionalización de la relación sostenible con actores locales 3.2. Fortalecimiento de equipos de relaciones con actores locales 3.3. Relaciones intersectoriales sostenibles

Fuente: Elaboración propia, Dirección Metodológica Casa de la Paz, 2011.

A continuación se presentan los tres programas de intervención que se sugieren en el marco de esta estrategia. En cada caso se realiza una conceptualización y fundamentación del programa, se define una estrategia general de intervención y se identifican y describen los componentes asociados.

Todo el proceso se construye de manera participativa, de modo que los componentes de intervención que detallamos en cada uno de los programas son flexibles y deben ser funcionales acorde con la situación y requerimientos de los actores involucrados, de modo de generar una intervención más pertinente.

#### 3.2.2.1 Participación ciudadana para el desarrollo sostenible

##### a. Concepto y fundamentación

**Corresponde a la capacidad efectiva de una comunidad de incidir en los asuntos vinculados con la garantía y el ejercicio pleno de sus derechos y, por lo tanto, de poder elegir y mejorar sus condiciones de vida. La influencia no se limita a aquella ejercida hacia el Estado, sino también hacia cualquier otra organización. También contempla las acciones que realiza la comunidad internamente para su beneficio.**

Entenderemos la participación como un *fin*, ya que es un derecho humano fundamental, y como un *medio*, ya que permite el logro de objetivos de desarrollo que una comunidad se plantee. Lo entendemos como un *recurso de poder*. Comunidades que no participan, poseen un poder reducido y, por lo tanto, son más vulnerables a impactos socioambientales, tanto en términos de prevención como en términos de mitigación y compensación, y poseen escasa capacidad de gestión socioambiental.

Como condición básica que propicie la participación de manera sostenible en el tiempo, está el fortalecimiento del **Capital Social Comunitario**, que según Durston (2000) se entiende como *las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación*. Según el autor, el capital social genera tres tipos de beneficios: *reducir los costos de transacción, producir bienes públicos y facilitar la constitución de organizaciones de gestión de base* efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables. Se plantea que el capital social es factible de ser fortalecido.

Este programa incorpora la mirada de los derechos por parte de la comunidad, especialmente de los líderes y dirigentes sociales. Esto implica identificar las brechas entre el ejercicio pleno de sus derechos y su situación real, así como también utilizar estos como herramienta, por medio del conocimiento de mecanismos de exigibilidad y estrategias de incidencia política. Implica a la vez la voluntad y capacidad efectiva de la promoción de los derechos de primera, segunda y tercera generación. Es decir, nos enfocamos en que exista desde la ciudadanía no solo una visión defensiva, sino también una postura propositiva y constructiva, y una actitud transparente, abierta a nueva información y a derribar prejuicios cuando corresponda.

#### **b. Metodología general de intervención**

Se establece un convenio de cooperación entre Casa de la Paz y la comunidad en el cual se comprometen prestaciones y acciones recíprocas en tres aspectos:

- Asesoría para la detección y priorización de desafíos comunitarios en el área socioambiental.
- Asesoría para el financiamiento y acompañamiento de proyectos que atiendan sus desafíos previamente priorizadas.
- Formación en habilidades para la participación y el establecimiento de alianzas intersectoriales.

Esto se da bajo la lógica de que a participar se aprende participando; es decir, se intenciona y se acompaña el ejercicio de participación. Implica simultáneamente trabajar la identidad y valoración de la comunidad como elemento fundante del capital social comunitario y, por lo tanto, de la participación.

Para esto contamos con una propuesta de cinco líneas de trabajo que corresponden al marco de referencia para la intervención, que serán adaptados según las características de cada comunidad y contexto.

### c. Componentes de la intervención

En la siguiente tabla se describen los componentes de intervención, planteados como “estados ideales” que utilizaremos como referencia para el diseño e implementación de los proyectos con ciudadanía.

#### **Componentes de intervención del programa “Participación ciudadana para el desarrollo sostenible”**

	<b>Líneas de trabajo</b>
<b>Participación ciudadana para el desarrollo sostenible</b>  Corresponde a la capacidad efectiva de una comunidad de incidir en los asuntos que afectan la garantía y el ejercicio pleno de sus derechos y, por lo tanto, de mejorar sus condiciones de vida. La influencia no se limita a aquella ejercida hacia el Estado, sino también hacia cualquier otra organización. También contempla las acciones que realiza la comunidad internamente para su beneficio.	<b>1. Reconocimiento de identidad compartida y valoración del entorno natural</b> Los ciudadanos y ciudadanas poseen valoración y un sentido de pertenencia hacia su territorio y comunidad. Corresponde a la base cultural para el desarrollo de capital social comunitario.
	<b>2. Conocimiento en derechos humanos y normativa ambiental</b> Los ciudadanos y ciudadanas conocen y valoran los Derechos Humanos y son capaces de utilizarlos como parámetro de bienestar y como herramienta para su exigibilidad. Asimismo, utilizan mecanismos de participación ciudadana para incidir en sus condiciones de vida, especialmente en materia ambiental.
	<b>3. Formación en habilidades para la participación</b> Los ciudadanos y ciudadanas tienen las competencias técnicas y habilidades blandas necesarias para ejercer de manera efectiva la participación y exigir sus derechos. Existen líderes diligentes capaces de empoderar a sus comunidades y de promover nuevos liderazgos.
	<b>4. Fortalecimiento de organizaciones comunitarias y promoción del trabajo intersectorial</b> Las organizaciones ciudadanas fortalecen su estrategia y estructura para la participación efectiva y poseen capacidades para generar y mantener vínculos con otras organizaciones.
	<b>5. Promoción de conductas sostenibles</b> Los ciudadanos y ciudadanas cuentan con información medioambiental suficiente para tomar decisiones informadas, reconocen y conocen el valor los servicios ecosistémicos <sup>8</sup> y tienen acceso al conocimiento local sobre estos. Mantienen conductas sostenibles: uso racional de los recursos naturales (eficiencia energética e hídrica y gestión de los residuos sólidos); consumo responsable; respeto a la diversidad cultural y étnica; y respeto por la equidad de género.

<sup>8</sup> Servicios ecosistémicos: no son beneficios en sí mismos, sino propiedades ecológicas que se incorporan en la producción y la distribución de beneficios materiales e inmateriales para los seres humanos. Las propiedades ecológicas más relevantes se utilizan como indicadores para la medición de los servicios ecosistémicos (Quétier, Fabián *et al.*, 2007).

### **1.1. Reconocimiento de identidad compartida y valoración del entorno natural**

**Los ciudadanos y ciudadanas poseen valoración y un sentido de pertenencia hacia su territorio y comunidad.**

Asociada al sentido de pertenencia de las personas con su comunidad y territorio y, por lo tanto, a la creación y fortalecimiento del capital social comunitario. Apela al reconocimiento de una identidad compartida, ya sea por una historia o una situación particular común, y al fortalecimiento de la confianza entre los miembros de la comunidad.

### **1.2. Conocimiento en derechos ciudadanos y normativa ambiental**

**Los ciudadanos y ciudadanas conocen y valoran los Derechos Humanos y son capaces de utilizarlos como parámetro de bienestar y como herramienta para su exigibilidad. De la misma forma, utilizan mecanismos de participación ciudadana para incidir en sus condiciones de vida, especialmente en materia ambiental.**

Considera en primer lugar el conocimiento de los Derechos Humanos y el uso de estos como parámetro de bienestar, así como herramienta para la garantía de los mismos por parte de los ciudadanos.

Involucra además el conocimiento y uso de los mecanismos de participación vigentes en la legislación chilena. Dentro de estas se considera relevante la Ley 20.285 sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública; la Ley 19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente y modificaciones posteriores; y la Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública. A su vez, incluye toda la normativa sectorial orientada a asegurar la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental, social y cultural.

### **1.3. Formación en habilidades para la participación**

**Los ciudadanos y ciudadanas tienen las competencias técnicas y habilidades blandas necesarias para ejercer de manera efectiva la participación y exigir sus derechos.**

Este componente comprende competencias técnicas como: diseño, postulación y gestión de proyectos; conocimientos sobre los servicios del Estado; conocimientos técnicos sobre procesos industriales y temas medioambientales asociados a sus problemas socioambientales; incidencia política; acceso a la información; y técnicas de mediación de conflictos y democratización.

En cuanto a habilidades blandas, comprende destrezas de comunicación para interactuar con diferentes actores (capacidad de escuchar y dialogar); habilidades para establecer alianzas y trabajar en red; facilitación y negociación; capacidad de empoderar y motivar al resto de la

comunidad; capacidad de ser efectivamente representativo de los intereses de la comunidad; tolerancia y respeto a la diversidad; convivencia comunitaria; y trabajo en equipo.

#### **1.4 Fortalecimiento de organizaciones comunitarias y promoción del trabajo intersectorial**

***Las organizaciones ciudadanas fortalecen su estrategia y estructura para la participación efectiva y poseen capacidades para generar y mantener vínculos con otras organizaciones.***

Implica asesoría a las organizaciones de base, contando con una estructura y estrategia que les permita mayor efectividad en sus objetivos. Dentro de estos ámbitos se encuentra el trabajo vinculado con objetivos organizacionales, comunicación efectiva, mecanismos de participación interna, planificación participativa, y la identificación y construcción de alianzas estratégicas.

#### **1.5. Promoción de conductas sostenibles**

***Los ciudadanos y ciudadanas reconocen el valor de los servicios ecosistémicos y tienen acceso al conocimiento local sobre estos. Mantienen conductas sostenibles que les pueden reportar beneficios sociales y/o económicos: uso racional de los recursos naturales (eficiencia energética e hídrica, gestión de los residuos sólidos); consumo responsable; respeto a la diversidad cultural y étnica; y respeto por la equidad de género.***

Corresponde a capacitaciones en demanda de los requerimientos de la comunidad, al servicio de los temas que más les interesan y/o afectan. La comunidad elige lo temas a tratar, pero además se incorpora de manera transversal los temas en la implementación de otros programas.

#### **Indicadores para el programa**

Para identificar logros en este programa, se proponen preliminarmente los siguientes indicadores cualitativos.

##### ***Indicadores cualitativos del programa de participación ciudadana para el desarrollo sostenible***

<b>Ámbito de logro</b>	<b>Indicador</b>
<b>Capacidad de identificar derechos</b>	La ciudadanía es capaz de identificar derechos que le están siendo vulnerados o cuya garantía no cumple el umbral satisfactorio.
<b>Uso de mecanismos de participación</b>	La ciudadanía utiliza un mecanismo formal de participación para la garantía de alguno de los derechos.
<b>Ejecución de proyectos</b>	La ciudadanía ejecuta algún proyecto para alcanzar la garantía de un derecho.

<b>Articulación</b>	La ciudadanía ejecuta iniciativas en conjunto con otras organizaciones en la búsqueda de garantizar algún derecho en común.
<b>Participación en toma de decisiones</b>	La ciudadanía participa en la toma de decisiones de un tema socioambiental que la afecta.

### 3.2.2.2 Gestión municipal para el desarrollo sostenible

#### a. Conceptos y fundamentación

**El municipio, como entidad que administra directamente el territorio comunal, crea condiciones para promover la gobernanza ambiental. Cuenta con una unidad ambiental fortalecida, teniendo un enfoque participativo que implica el trabajo intersectorial y la capacidad de potenciar gradualmente procesos y prácticas que incorporen la sustentabilidad de manera transversal en la gestión local.**

El desafío de la gobernanza ambiental implica que el municipio promueva que todos los actores participen y tomen decisiones informados y conscientes de las consecuencias ambientales, económicas y sociales. Se basa en la descentralización efectiva del poder y en la implementación de políticas regionales de desarrollo basada en la sustentabilidad y en la participación ciudadana.

El municipio, como parte del Estado, tiene el deber de brindar protección contra la vulneración de los derechos humanos, incluyendo los relativos a los temas socioambientales. Además es responsable de garantizar el acceso a los servicios y bienes públicos de la ciudadanía. Para incorporar respuestas eficaces y eficientes a las problemáticas socioambientales, resulta indispensable que la institucionalidad local incorpore en su gestión prácticas que incentiven el diálogo y participación ciudadana en materia socioambiental.

La gestión ambiental regional y municipal debe desarrollar mecanismos asociativos para mejorar la participación, así como la coordinación de los actores en el territorio. A su vez, el Estado tiene la obligación de proteger los derechos de los ciudadanos contra abusos o violaciones cometidos por terceros, incluidas las empresas.

Desde esta perspectiva, el rol del municipio, además del establecido por la ley, debiera ser el fomento de iniciativas y acuerdos que permitan cumplir el propósito antes mencionado, por medio de la generación de alianzas con el sector privado y organizaciones de la sociedad civil, permitiendo de esta forma mejorar las condiciones sociales, ambientales y económicas de un territorio (Casas, 2007).



El enfoque de la estrategia considera prioritario el fortalecimiento de las unidades ambientales. Esto acorde con la ley 20.417 del año 2010<sup>9</sup>, que crea la Unidad Ambiental dentro de los municipios asignándole funciones que incluyen la materialización de acciones y programas relacionados con el medio ambiente, aplicación de normativa ambiental y elaboración de anteproyectos de ordenanza ambiental.

A su vez, el Ministerio de Medio Ambiente desarrolló una herramienta para mejorar la gestión ambiental al interior del municipio, que es el Sistema de Certificación Ambiental Municipal (SCAM), o bien puede recurrir a otros estándares como ISO 14.000. El SCAM se basa en un enfoque holístico y de carácter voluntario, que permite a los municipios instalarse en el territorio como modelo de gestión ambiental, donde la orgánica municipal, la infraestructura, el personal, los procedimientos internos y los servicios que presta el municipio a la comunidad integran el factor ambiental en su quehacer<sup>10</sup>.

Asumir el desafío de incorporar la estrategia en el municipio, implica contar con un gobierno local y ciudadanos con capacidades técnicas que aseguren su participación activa en la gestión ambiental del territorio<sup>11</sup> y con capacidades para liderar la generación de alianzas que potencien la sinergia entre actores (Casas, 2007), considerando la articulación de distintos ámbitos institucionales, tanto a nivel local, regional y nacional, que influyen en el desarrollo de la región (Salinas, 2001).

#### **b. Estrategia general de intervención**

El apoyo al municipio se focaliza en la unidad/departamento de Medio Ambiente, para lo cual una de las alternativas es la dotación de un profesional de Casa de la Paz por un plazo fijo, como apoyo técnico de la unidad de medio ambiente<sup>12</sup>. De esta manera se potenciará la creación o fortalecimiento de la unidad ambiental, para que esta logre incidir y participar en el proceso de articulación multisectorial y crear acciones sinérgicas entre los actores locales.

---

<sup>9</sup> Modifica la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, cuyo texto fue refundido, coordinado y 2006 del Ministerio del Interior, pasando la "Unidad de Aseo y Ornato de cada Municipio" a ser la "Unidad de Medio Ambiente, Aseo y Ornato".

<sup>10</sup> Reglamento del Sistema de Certificación Ambiental Municipal, 2011. Ministerio de Medio Ambiente.

<sup>11</sup> Manual de Ingreso al Sistema de Certificación Ambiental Municipal, 2011. Ministerio de Medio Ambiente.

<sup>12</sup> Esta modalidad se ha aplicado en proyectos de reciclaje ejecutados anteriormente por Casa de la Paz, obteniendo buenos resultados.

### c. Componentes de la intervención

Contamos con una propuesta de tres componentes que serán adaptados según las características de cada municipio y contexto. Estos están planteados como “estados ideales” que utilizaremos como referencia para el diseño e implementación de los proyectos con municipios.

#### *Componentes de intervención del programa “Gestión municipal para el desarrollo sostenible”*

	<b>Líneas de trabajo</b>
<b>Gestión municipal para el desarrollo sostenible</b>  El municipio, como entidad que administra directamente el territorio comunal, crea condiciones para promover la gobernanza ambiental. Cuenta con una unidad ambiental fortalecida, teniendo un enfoque participativo que implica el trabajo intersectorial y la capacidad de potenciar gradualmente procesos y prácticas que incorporen la sustentabilidad de manera transversal en la gestión del municipio.	<b>1. Fortalecimiento de la unidad ambiental</b> El municipio cuenta con una Unidad Ambiental, que genera iniciativas orientadas a la protección y promoción del derecho a un medio ambiente limpio. Incorpora de manera transversal del proceso la participación de la comunidad.
	<b>2. Institucionalización de la gestión ambiental</b> El municipio incluye con algún instrumento formal la gestión ambiental en su gestión. Esto implica una construcción que incorpore la participación de la comunidad.
	<b>3. Fortalecimiento de capacidad de articulación intersectorial</b> La unidad ambiental tiene las competencias y habilidades para desarrollar procesos que articulen no solo recursos y actores de la propia administración, sino que incorpore actores que se encuentran en el territorio.

#### **1. Fortalecimiento de la Unidad Ambiental**

*El municipio cuenta con una Unidad Ambiental, que genera iniciativas orientadas a la protección y promoción del derecho a un medio ambiente limpio. Incorpora de manera transversal del proceso la participación de la comunidad.*

Para el fortalecimiento de la unidad ambiental, se propone desarrollar una gestión al interior del municipio que se base en la metodología definida en el Sistema de Certificación Ambiental de Municipalidades (SCAM) u otro estándar similar. Para esto se entregarán los conocimientos del proceso y la legislación vigente, junto con habilidades de gestión y coordinación para impulsarla al interior del municipio.

A su vez, la unidad ambiental debiera contar con información actualizada y detallada de la realidad ambiental y de los desafíos socioambientales comunales, que le permitan desarrollar líneas de

trabajo asociadas a ellos e implementadas en forma colaborativa con otros departamentos municipales<sup>13</sup>.

Con respecto a la participación, se busca generar mecanismos para su concreción, junto con la rendición de cuentas de los resultados que está teniendo la Unidad en materia socioambiental, incluyendo todo lo que afecta a la comunidad en términos de derechos.

## **2. Institucionalización de la gestión ambiental**

***El municipio incluye con algún instrumento formal la gestión ambiental en su gestión, que incorpora la participación de la comunidad.***

Como punto de partida se supone el compromiso y voluntad política para el desarrollo de esta estrategia. Para esto se propone que las autoridades locales definan como prioridad la concreción de la gestión ambiental al interior del municipio, designando para esto recursos e instrumentos que faciliten su vinculación como eje transversal en la gestión de la organización.

Uno de los aspectos a considerar en la institucionalización es la coherencia entre lo que se está desarrollando a nivel de comuna y las acciones al interior de la municipalidad, incorporando internamente prácticas de sostenibilidad, de manera que los funcionarios se sensibilicen e identifiquen con la temática. También se espera que el municipio proporcione espacios de colaboración y coordinación con otros departamentos para que los planes y programas incorporen la variable socioambiental como eje de desarrollo.

## **3. Fortalecimiento de capacidad de articulación intersectorial**

***La Unidad Ambiental tiene las competencias y habilidades para desarrollar procesos que articulen no solo recursos y actores de la propia administración, sino que incorpore actores que se encuentran en el territorio.***

Dentro de la Ley Orgánica de Municipalidades se establece el trabajo conjunto de la Unidad Ambiental con otros departamentos municipales. Por tanto, se recomienda potenciar las capacidades al interior de la Unidad para concretar este trabajo, que permitan incorporar la temática socioambiental en las decisiones y estrategias municipales.

Por otra parte, es capaz de articularse con otros actores del territorio y generar iniciativas tendientes a la sustentabilidad.

Lo anterior supone la definición de una agenda común a nivel institucional, que sea conocida por los actores locales y donde se planteen objetivos claros a corto, mediano y largo plazo.

---

<sup>13</sup> Algunas de las fuentes de información son Sistemas de Información Geográfica (SIG), además de información disponible en: Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), Servicio de Evaluación Ambiental ([www.e-seia.cl/](http://www.e-seia.cl/)); Diagnósticos ambientales, planes sectoriales, estudios de impacto ambiental, estudios de riesgo.

## Indicadores para el programa

Para identificar logros en este programa, se propone de manera preliminar los siguientes indicadores cualitativos.

### *Indicadores cualitativos preliminares programa gestión municipal para el desarrollo sostenible*

Ámbito de logro	Indicador
Unidad ambiental	La unidad ambiental cuenta con un plan estratégico aprobado por el Consejo Municipal.
Plan estratégico basado en estándares de referencia	El plan estratégico se basa en estándares de referencia en materia de gestión ambiental local (ISO 14.000, SCAM, otros).
Implementación de plan estratégico	El municipio implementa acciones del plan estratégico.
Procedimientos internos de gestión ambiental	El municipio elabora procedimientos internos de gestión ambiental.
Ordenanzas	El municipio crea ordenanzas de gestión ambiental local.
Procesos de participación	La unidad ambiental cuenta con procesos de participación ciudadana establecidos.
Ejecución del plan estratégico	El municipio ejecuta acciones del plan estratégico en articulación con otros actores del territorio.

### 3.2.2.3 Relaciones sostenibles de la empresa con actores locales

#### a. Concepto y fundamentación

La empresa se vincula con el entorno local de manera ética, social, económica y ambientalmente responsable, respetando los derechos humanos y participando en los procesos de desarrollo sostenible del territorio donde se asienta. La empresa reconoce las relaciones con actores locales como parte esencial de su accionar, incluyendo algunos procesos en su agenda corporativa, y posee equipos con las habilidades y competencias necesarias para planificar estratégicamente y relacionarse adecuadamente.

#### b. Estrategia general de la intervención

La empresa es asesorada para incorporar las relaciones con actores locales en su estructura y en los procesos de planificación y gestión, teniendo como base el respeto por los derechos humanos.

Por otro lado, los equipos de trabajo son capacitados para planificar y llevar a cabo sus acciones de relacionamiento con actores locales, con énfasis en el trabajo intersectorial y la vinculación con iniciativas similares o complementarias promovidas desde el Estado u otras empresas locales. Se realiza un esfuerzo consciente para desarrollar la empatía entre sus colaboradores, hacia su cadena de valor y hacia las comunidades dentro de su área de influencia.

Entendiendo que las relaciones con actores locales son dinámicas y se establecen desde etapas tempranas, no es posible definir una secuencia de trabajo según componentes. En cada caso se deberá adoptar una estrategia de trabajo diferente acorde a un diagnóstico previo de la situación de la empresa.

Para desarrollar el componente “institucionalización”, la empresa debe ser asesorada por una entidad con dominio en diseño organizacional, mientras que en “fortalecimiento de equipos de relaciones con actores locales” y “relaciones intersectoriales sostenibles” el asesoramiento puede ser otorgado por Fundación Casa de La Paz.

Para esto contamos con una propuesta de tres componentes que corresponden al marco de referencia para la intervención, que serán adaptados según las características de cada empresa y contexto.

### c. Componentes de la intervención

Se presentan los componentes de intervención planteados como “estados ideales” que utilizaremos como referencia para el diseño e implementación de los proyectos con empresas.

#### *Componentes de intervención del programa “Relaciones sostenibles de la empresa con actores locales”*

<b>Relaciones sostenibles de la empresa con actores locales</b>	<b>Líneas de trabajo</b>
<p>La empresa se vincula con el entorno local de manera ética, social, económica y ambientalmente responsable, respetando los derechos humanos y participando en los procesos de desarrollo sostenible del territorio donde se asienta. La empresa reconoce las relaciones con actores locales como parte esencial de su accionar, incluyendo algunos procesos en su agenda</p>	<p><b>1. Institucionalización</b> La empresa ha internalizado las relaciones con actores locales en su estructura, funciones y departamentos; y en los procesos de planificación y gestión. La empresa crea una política marco con líneas estratégicas y planes de acción que incluye la integración de las diferentes unidades de la empresa en función de la temática. La empresa se compromete a respetar los derechos humanos como principios, actuando con diligencia en la materia, identificando los riesgos de que estos sean vulnerados y creando planes de prevención y manejo.</p>
	<p><b>2. Fortalecimiento de equipos de relaciones con actores locales</b> El equipo posee dominio temático, habilidades para la facilitación, y dominio de metodologías para la participación. Está formado en derechos humanos, transformación de conflictos y gestión socioambiental. Tiene la capacidad de</p>

<p>corporativa, y posee equipos con las habilidades y competencias necesarias para planificar estratégicamente y relacionarse adecuadamente</p>	<p>vincular las relaciones con actores locales con los ámbitos de acción propios de la empresa.</p> <p><b>3. Relaciones intersectoriales sostenibles</b>  La empresa establece relaciones con diferentes actores locales en función de desafíos socioambientales comunes (agenda común) y bajo una visión de trabajo a largo plazo. La empresa respeta en todo momento los derechos humanos y está comprometida con la construcción de capital social de la comunidad. Implica tener mecanismos de rendición de cuentas hacia la ciudadanía y un sistema de consultas y reclamos</p>
---	--

### 1. Institucionalización

***La empresa ha internalizado las relaciones con actores locales en su estructura, funciones y departamentos, y en los procesos de planificación y gestión. La empresa crea una política marco con líneas estratégicas y planes de acción que incluye la integración de las diferentes unidades de la compañía en función de la temática. La empresa se compromete a respetar los derechos humanos como principios, actuando con diligencia en la materia, identificando los riesgos de que estos sean vulnerados y creando planes de prevención y manejo.***

La elaboración de una Política de Relacionamiento con actores locales busca impulsar un cambio cultural en la empresa y su instalación a largo plazo. En las instancias de planificación es necesario incorporar las relaciones con la comunidad. Este es un paso estratégico, beneficioso y preventivo para la organización. Implica la identificación temprana de posibles impactos positivos y negativos, de modo de comenzar a gestionarlos en forma lo antes posible.

También se requiere establecer mecanismos de monitoreo, que permiten dar cuenta de los avances del proceso, y de evaluación de desempeño, que resguardan la instalación efectiva de estos temas al interior de la empresa.

La integración de todas las áreas o secciones de la empresa es una condición esencial al relacionarse con la comunidad local, dado que todos los trabajadores influyen en la imagen de la empresa hacia sus grupos de interés. Por ello se deben establecer, con enfoque de derechos humanos, inducciones, procedimientos, objetivos, metas e incentivos para cada sección, así como instancias de coordinación entre gerencias y departamentos. Si los empleados entienden y respetan los derechos humanos, existirá una relación más beneficiosa con la comunidad.

### 2. Fortalecimiento de equipos de relaciones con actores locales

***El equipo posee dominio temático, habilidades para la facilitación, y dominio de metodologías para la participación. Está formado en derechos humanos y gestión socioambiental. Tiene la capacidad de vincular las relaciones con actores locales con los ámbitos de acción propios de la empresa.***

El equipo posee cercanía con la comunidad, conoce el territorio y los puntos críticos (problemas y fortalezas) de la realidad local. El equipo además debe ser multidisciplinario, con visión estratégica y capacidad de negociación.

El equipo de relaciones comunitarias debe tener instancias de coordinación permanentes con el área de operaciones y debe tener también llegada directa a la Alta Dirección de la empresa.

### **3. Relaciones intersectoriales sostenibles**

***La empresa establece relaciones con diferentes actores locales en función de desafíos socioambientales comunes (agenda común) y bajo una visión de trabajo a largo plazo. La empresa respeta en todo momento los derechos humanos.***

Establecer relaciones con actores locales requiere conocerlos y definir con qué sectores se relacionará la empresa. Una apertura al diálogo y la tolerancia influyen en esta tarea, dado que siempre existirán intereses contrapuestos. No obstante lo anterior, alineando expectativas es posible integrar visiones y generar estrategias de trabajo conjunto que faciliten un proceso de beneficio para todos.

Formalizar compromisos entre las partes y establecer metas en el corto, mediano y largo plazo permiten proyectar en el tiempo los desafíos generando instancias intermedias de evaluación de avances y resultados.

#### **Indicadores para el programa**

Para este programa se proponen los siguientes indicadores preliminares:

#### ***Indicadores de calidad del programa de relaciones sostenibles de la empresa con actores locales***

<b>Ámbito de logro</b>	<b>Indicador</b>
<b>Política de relacionamiento</b>	La empresa cuenta con una política/estrategia de relacionamiento con actores locales con énfasis en la creación de valor.
<b>Procesos de participación establecidos</b>	La empresa cuenta con procesos de participación ciudadana establecidos.
<b>Instancias institucionalizadas de relacionamiento</b>	La empresa cuenta con instancias institucionalizadas de relacionamiento, de funcionamiento formal y periódico.
<b>Conocimiento del enfoque de derechos</b>	El equipo de relaciones con actores locales conoce el enfoque de derechos.
<b>Reconocimiento de la importancia de actores locales</b>	La alta gerencia y los niveles operacionales de la empresa reconocen la importancia del trabajo con actores locales.

<b>Articulación con otros actores</b>	La empresa logra articularse con otros actores del territorio para el desarrollo de iniciativas para el desarrollo sustentable.
---------------------------------------	---



## Bibliografía

- Astier, M; Masera, O.; Galván-Miyoshi, Y. (2008). *Evaluación de sustentabilidad. Un enfoque dinámico y multidimensional*. SEAE/CIGA/ECOSUR/CIeco/UNAM/GIRA/Mundiprensa/Fundación Instituto de Agricultura Ecológica Sustentable, España.
- Barriga, Milka; Corrales, Olga; Prins, Cornelis Prins; Campos, José J. *Gobernanza ambiental participativa a nivel local en América Latina*. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza - CATIE.
- Bryson, Crosby, y Stone (2006). *The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature*.
- Casas C., Fernando (2007). *Alianzas público-privadas para el desarrollo*.
- Comisión Europea (2000). *Comunicación de la Comisión Europea a los Estados miembro sobre la iniciativa comunitaria de desarrollo rural*.
- Consejo Internacional de Minería y Metales (2009). *Derechos humanos en la industria de minería y metales. Descripción general, enfoque de gestión y otros temas*.
- Delgado, Luisa; Bachmann, Pamela y Oñate, Bárbara (2007). *Gobernanza ambiental: una estrategia orientada al desarrollo sustentable local a través de la participación ciudadana* En revista Ambiente y Desarrollo, Vol XXIII Nº 3. CIPMA.
- Durston, John (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural*. CEPAL [http://www.flacsoandes.org/web/imagesFTP/1252000579.Durston\\_capital\\_social\\_campe\\_sino.pdf](http://www.flacsoandes.org/web/imagesFTP/1252000579.Durston_capital_social_campe_sino.pdf)
- Durston, John (1999). *Construyendo capital social comunitario*. Revista de la CEPAL Nº 69. <http://www.eclac.cl/publicaciones/SecretariaEjecutiva/7/lcg2067/durstonesp.pdf>
- Durston, John (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?* Serie Políticas Sociales Nº 38 División de Desarrollo Social de la CEPAL. <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/4885/lcl1400.pdf>
- Hanleybrown, Kania, y Kramer (2012). *Channeling change: making collective impact work*. Stanford Social Innovation Review.
- Kania, John & Kramer, Mark (2011). *Collective Impact*. Stanford Social Innovation Review, Winter 2011.

- Quetier, F., E. Tapella, G. Conti, D. Caceres y S. Diaz (2007). *Servicios ecosistemicos y actores sociales. Aspectos conceptuales y metodologicos para un estudio interdisciplinario*. Gaceta ecológica
- Tecco, Claudio (2006). *El gobierno local como promotor del desarrollo local-regional*.
- Ministerio de Medio Ambiente - Chile (2011). *Manual de Ingreso al Sistema de Certificación Ambiental Municipal*.
- Montañez, G.; Delgado, O. (1998). *Espacio, territorio y región: conceptos básicos para un proyecto nacional*. En Cuadernos de Geografía. revista del Departamento de Geografía de la Universidad Nacional de Colombia Vol. VII No. 1-2.
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2006). *Preguntas frecuentes sobre el enfoque de Derechos Humanos en la cooperación para el desarrollo*. Nueva York y Ginebra.
- Ruggie (2011). "Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations 'Protect, Respect and Remedy' Framework" <http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home/ReportstoUNHumanRightsCouncil/2011>
- Salinas, Jorge (2001). *La gestión local, su administración, desafíos y opciones para el fortalecimiento productivo municipal en Caramavi, Departamento de la Paz, Bolivia*.
- Universidad Diego Portales (2010). "Medio ambiente y derechos humanos: justicia ambiental y el caso de Rinconada de Maipú". En Informe Anual de Derechos Humanos en Chile. Centro de Derechos Humanos - Facultad de Derecho, U. Diego Portales. [www.derechoambiental.udp.cl](http://www.derechoambiental.udp.cl)
- Van Yuric, María Elena; Schönsteiner, Judith. Steward, Rebecca (2011). *Derechos Humanos en el diálogo social entre comunidades y empresas. Propuesta para una guía*. Seminario Derechos Humanos, Sociedad Civil. Unión Europea- Chile. Santiago 12 -13 de octubre de 2011.